

Circular Minds

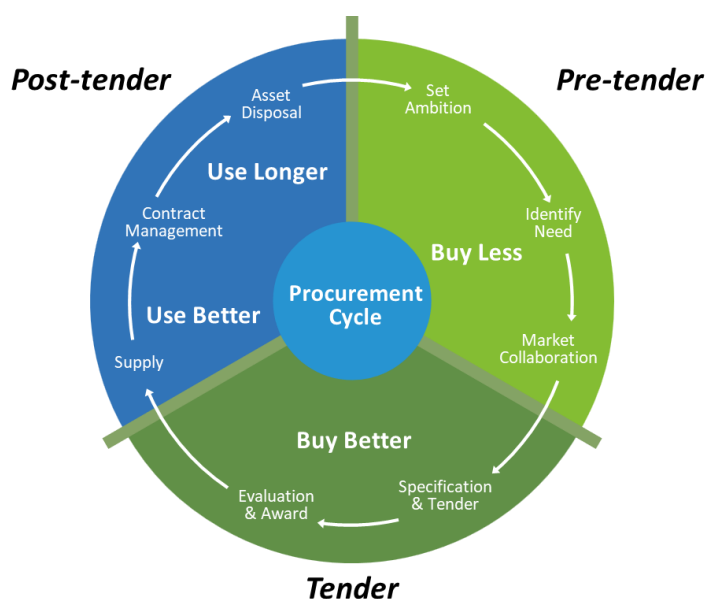
Achtergrond

Het Circular Minds-project onderzoekt hoe organisaties de transitie naar een circulaire werkwijze kunnen maken en wat daarvoor bestuurlijk en beleidsmatig nodig is. Publieke aanbestedingen, goed voor 14% van het EU-BBP, bieden daarbij groot potentieel. Veel circulaire pilots hebben echter moeite met opschaling en daarmee om blijvende impact te realiseren. Circular Minds probeert deze kloof te overbruggen door te analyseren waar organisaties vastlopen op het gebied van mindset en richt zich op publieke instellingen om:

- Nieuwe circulaire initiatieven te bevorderen
- Beleid te verbeteren met praktische tools
- Denkpatronen te veranderen door inzichten te delen
- Succesvolle aanpakken op te schalen.

Focus project

Een verandering in de circulaire mindset is niet alleen nodig bij inkopers, maar ook bij andere betrokken belanghebbenden binnen de inkoopcyclus (Figuur 1). Een mindset verschuiving is ook vereist binnen de toeleveringsketen(s) om circulaire ambities waar te maken. Inkoop is meer dan alleen de tender- of aanbestedingsfase. Het gaat ook om de organisatiestructuur daaromheen. Zodat het product of de dienst ook circulair gebruikt wordt. Het eigenaarschap ligt hierdoor niet alleen bij de inkoper, maar bij verschillende afdelingen binnen de organisatie.



Figuur 1 Inkoopcyclus (Bron: [CFIT](#))

Projectdefinitie

Mindset

Gebaseerd op bestaande definities vereist het veranderen van een mindset een fundamentele verschuiving in de manier waarop organisaties en individuen hun visie, missie, doelstellingen en rollen waarnemen, denken en benaderen. Dit houdt in dat attitudes en perspectieven worden gewijzigd, wat op zijn beurt gedrag, beslissingen en de algemene visie op het behalen van doelen beïnvloedt.

Gedragverandering

Gedragverandering verwijst naar het proces waarbij organisaties en individuen hun acties, benaderingen en procedures aanpassen als reactie op interne of externe prikkels. Dit houdt doelbewuste inspanningen in om nieuw gedrag aan te nemen, ongewenst gedrag te elimineren of bestaand gedrag te wijzigen om specifieke doelen of gewenste resultaten te bereiken.

Beoordelingskader

Voor de eerste fase van het project waarbij de situatie van de organisatie in kaart wordt gebracht is het beoordelingskader ontwikkeld.

Met behulp van dit kader kan er een beeld van de veranderbereidheid worden gevormd voor opschaling van pilots van circulaire praktijken binnen de gehele inkoopcyclus (zie figuur 1) vanuit organisatorische, regelgevende en culturele perspectieven. Hiermee kan vervolgens een actieplan voor verandering worden ontwikkeld.

Het Mindset Indicatoren Beoordelingskader is een set indicatoren die de mindset van een eenheid (organisatie/afdeling/project) beschrijven gebaseerd op het COM-B Model. Het COM-B model stelt dat gedrag wordt beïnvloed door drie essentiële factoren: Motivatie, Competentie en Gelegenheid, die gezamenlijk bepalen of iemand in staat is een bepaald gedrag te vertonen. Binnen dit project ligt de focus op motivatie, die nauw samenhangt met competenties en gelegenheid: Je moet iets kennen en kunnen om het te willen én daadwerkelijk te doen. Daarnaast zijn er 5 niveaus van ambitie en voortgang: 1) basis, 2) borging, 3) toepassing, 4) uitbreiding, 5) leiderschap. Met het beoordelingskader kan bepaald worden waar de organisatie(onderdeel) in het heden staat en waar (binnen een geselecteerde periode) naartoe gewerkt dient te worden. Het beoordelingskader geeft daarmee inzicht in mogelijke verbeterpunten.

Mindset Indicatoren

De brede definities van mindset en gedragverandering helpen bij het verduidelijken van indicatoren die kunnen worden gebruikt om verschuivingen in de mindset en de mate van vooruitgang te bepalen. Bijvoorbeeld:

1. Doelbewuste inspanningen om nieuw gedrag aan te nemen – bijvoorbeeld bewijs van nieuwe beleidsmaatregelen, toegenomen bewustzijn; bewijs van circulaire inkoopacties over de hele inkoopcyclus.
2. Elimineren van ongewenst gedrag – bijvoorbeeld barrières binnen de organisatiestructuur; slechte communicatie tussen inkoopbelanghebbenden; vasthouden aan "business as usual"; vermijden van nieuwe ideeën, etc.
3. Aanpassen van bestaand gedrag – bijvoorbeeld het wijzigen van bestaande inkoopprocessen om ervoor te zorgen dat circulariteit op een evenredige manier is verankerd in alle inkoopbeslissingen; verbetering van het monitoren en rapporteren van inkoopresultaten en -effecten.

Loop het beoordelingskader door op de tweede pagina en vul de resultaten in om zichtbaar te maken waar kansen en uitdagingen voor gedragsverandering liggen aan de hand van de volgende aanpak:

Toelichting invulling van de Mindset Indicators Matrix

1. Bepaal een ingekocht product typerend voor jouw organisatie.
2. Beoordeel in overleg met relevante belanghebbenden hoe de organisatie nu presteert voor het gekozen product op alle mindset-indicatoren uit de tabel hieronder. Bepaal voor elke indicator het huidige niveau (1 t/m 5, eventueel als tussenwaarde zoals 2.5 of 3.5) en vul dit in in de tabel (figuur 2b).
3. Identificeer de huidige situatie en het ambitieniveau van de organisatie voor elk van de mindset-indicatoren (Figuur 2a).

Mindset Shift Indicators	Foundation Level 1	Embed Level 2	Practice Level 3	Enhance Level 4	Lead Level 5
Motivation					
M1 Ambitions	No Circular Procurement (CP) ambition being set	CP ambitions being set at individual level (bottom up)	CP ambitions being set at project level	CP ambition being set at departmental level (e.g. Procurement, Finance, technical etc)	Ambition to scale up CP to organisation level has been set
M2 Policies	No sustainable (or circular) procurement policy set	A sustainable procurement (SP) policy has been produced by the organisation	A Circular Procurement (CP) policy and actions have replaced the initial sustainability policy Or Sustainability policy explicitly references circular outcomes	A CP policy is in place (with review dates & owners) and is supported by a strategy and action plan, with targets and timescales for delivery	A circular procurement policy (and supporting materials) is directly linked to CE, Sustainability, Social and Environmental policies at organisational level
M3 Ownership of scaling up	No internal responsibility for sustainable procurement actions within the organisation	Sustainable procurement recognised across organisation and procurement function working towards wider organisational ownership	Operational teams recognise their role in CP and the procurement cycle but no high level (Senior Management) support for scaling up	Senior leadership has recognised CP as a strategic mechanism and the need for scaling up but operational teams are still being brought onboard with the process	Circular Procurement is recognised as a strategic function by the Senior Leadership team and adopted by the operational functions across the organisation
M4 Communication	No communication internally or externally on ambitions	Basic internal communication of SP or CP policy aims	All relevant procurement stakeholders are aware of CP ambitions and procurement function recognise their roles and responsibilities	All relevant procurement stakeholders aware of CP ambitions and recognise their roles and responsibilities and external peer to peer collaboration and knowledge sharing	Internal and external communication on CP outcomes regularly undertaken alongside regular reporting to SMT on progress against CP actions
Capabilities					
C1 Awareness	There is little or no awareness of Circular Procurement and benefits	Awareness of Sustainable Procurement and potential benefits of a holistic circular approach across the product procurement lifecycle	Procurement function and core stakeholders fully aware of CP benefits and benefits of scaling up	Full awareness across the organisation and scaling up being implemented alongside external peer-to-peer knowledge sharing	Full awareness across all organisational functions and scale up has been achieved
C2 Capacity	No capabilities assessment has been made	Understanding of capabilities and skills gaps	Core procurement team skills and capacity building complete and capacity building across wider stakeholders is in planning	Core team capacity and skills reviewed and updated regularly and capacity building across wider stakeholders is underway	Fully resourced roll-out of capacity and skills-building across wider procurement stakeholders and reviewed regularly
Opportunities					
O1 Procurement Processes	Standard procurement processes in place with basic or minimal ad hoc consideration of SP on tender-by-tender basis	Tender-based approach to embedding CP through existing criteria on a consistent basis	Pre-tender procurement procedures in place (including market dialogues) to identify CP opportunities for key tenders	Pre-tender CP assessments embedded in procedures and implemented on consistent basis. Forward planning of procurement is also undertaken regularly	Pre-tender, tender and contract management procedures have been linked together along with a category management approach for prioritised categories
O2 Organisational (infra)structure	Organisation structure acts as a barrier to identifying circular economy outcomes	Organisation recognises circular benefits but structure only enables limited action e.g. pilots	Organisation structure and processes enable limited change to adopt elements of circular procurement pilots	Processes are being changed as required and Organisation undertaking review of structural changes required to enable scale-up	Organisation in the process of, or completed, relevant structural changes to enable scaling up



Indicator	Current Level	CM project ambition Level	Final ambition Level
M1			
M2			
M3			
C1			
C2			
O1			
O2			

Figuur 2a Voorbeeld van ingevulde Circular Minds Beoordelingskader

Figuur 2b Mindset Indicators Framework score

Mindset Shift	Basis	Borging	Toepassing	Uitbreiding	Leiderschap
Indicatoren	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Motivatie					
M1 Ambities	<ul style="list-style-type: none"> Geen ambitie voor Circulair inkoop vastgesteld 	<ul style="list-style-type: none"> Ambities worden op individueel niveau vastgesteld (bottom-up) 	<ul style="list-style-type: none"> Ambities worden op projectniveau vastgesteld 	<ul style="list-style-type: none"> Ambitie wordt op afdelingsniveau vastgesteld (bv. Inkoop, financieel) 	<ul style="list-style-type: none"> Ambitie om op te schalen is op organisatieniveau vastgesteld
M2 Beleid	<ul style="list-style-type: none"> Geen duurzaam (of circulair) inkoopbeleid opgesteld 	<ul style="list-style-type: none"> Een duurzaam inkoopbeleid is door de organisatie geproduceerd 	<ul style="list-style-type: none"> Een circulair inkoopbeleid en acties hebben het initiële duurzaamheidsbeleid vervangen Of duurzaamheidsbeleid verwijst expliciet naar circulaire uitkomsten 	<ul style="list-style-type: none"> Een CI beleid is aanwezig (met evaluatiedata en verantwoordelijken) en wordt ondersteund door een strategie en actieplan, met doelen en tijdschema's voor levering 	<ul style="list-style-type: none"> Een circulair en duurzaamheidsbeleid (en ondersteunende hulpmiddelen) is direct verbonden met de organisatiebrede beleidskaders voor circulaire economie (CE), duurzaamheid, sociale impact en milieu.
M3 Interne eigenaarschap voor opschaling	<ul style="list-style-type: none"> Niemand binnen de organisatie is verantwoordelijk voor duurzaam inkopen 	<ul style="list-style-type: none"> Duurzaam inkopen wordt organisatiebreed erkend en de inkoopafdeling werkt toe naar bredere eigenaarschap binnen de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> Operationele teams erkennen hun rol in CI en de inkoopcyclus, maar geen steun op hoog niveau (senior management) voor verdere opschaling 	<ul style="list-style-type: none"> Senior management heeft CI erkend als een strategisch mechanisme en ziet de noodzaak voor opschaling, maar operationele teams worden nog niet betrokken 	<ul style="list-style-type: none"> Circulair Inkoop wordt erkend als een strategische functie door het hoger management en operationele functies in de hele organisatie
M4 Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> Geen interne of externe communicatie over ambities 	<ul style="list-style-type: none"> Minimale interne communicatie over duurzaam/circulaire inkoop beleidsambities 	<ul style="list-style-type: none"> Alle relevante inkoopstakeholders zijn zich bewust van CI ambities en de inkoopfunctie erkent hun rollen en verantwoordelijkheden 	<ul style="list-style-type: none"> Alle relevante inkoopstakeholders zijn zich bewust van CI ambities en herkennen hun rollen en verantwoordelijkheden en externe peer-to-peer samenwerking en kennisdeling 	<ul style="list-style-type: none"> Interne en externe communicatie over CI uitkomsten regelmatig uitgevoerd naast regulier rapporteren richting hoger management orent voortgang van CI
Capaciteit					
C1 Bewustzijn	<ul style="list-style-type: none"> Er is weinig tot geen bewustzijn van Circulair Inkoop en de voordelen hiervan 	<ul style="list-style-type: none"> Bewustzijn van duurzaam inkopen en potentiële voordelen van een holistische circulaire benadering over de productinkoopcyclus 	<ul style="list-style-type: none"> Inkoopfunctie en kernstakeholders zijn zich volledig bewust van CI voordelen en voordelen van opschaling 	<ul style="list-style-type: none"> Volledig bewustzijn in de hele organisatie en opschaling in uitvoering, ondersteund door externe peer-to-peer kennisdeling. 	<ul style="list-style-type: none"> Volledig bewustzijn in alle organisatieonderdelen en opschaling is bereikt.
C2 Capaciteit	<ul style="list-style-type: none"> Er is geen capaciteitsbeoordeling gedaan 	<ul style="list-style-type: none"> Begrip van eigen kwaliteiten, capaciteiten en 'skills gap' 	<ul style="list-style-type: none"> Vaardigheden en capaciteitsopbouw van kerninkoopteam zijn voltooid, en capaciteitsopbouw voor de bredere stakeholders is in planning 	<ul style="list-style-type: none"> Capaciteit en vaardigheden van het kernteam worden regelmatig bijgewerkt; de capaciteitsopbouw voor bredere belanghebbenden is bezig 	<ul style="list-style-type: none"> Volledig gefinancierde uitrol van capaciteitsopbouw bij bredere inkoopbelanghebbenden en regelmatige evaluatie
Gelegenheid					
O1 Inkoopprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Standaard inkoopprocessen in gebruik met basis of minimale ad-hoc beschouwing van CI per inkoopopdracht 	<ul style="list-style-type: none"> Tender-gebaseerde aanpak voor het integreren van duurzame inkoop door bestaande criteria op consistente basis 	<ul style="list-style-type: none"> Pre-tender inkoopprocedures zijn ingevoerd (incl. marktgesprekken) om CI-kansen voor belangrijke aanbestedingen te identificeren. 	<ul style="list-style-type: none"> Pre-tender CI beoordelingen zijn ingebed in procedures en op consistente basis geïmplementeerd. Vooruit plannen van inkoop wordt ook regelmatig uitgevoerd. 	<ul style="list-style-type: none"> Pre-tender, tender en contractbeheer procedures zijn gekoppeld aan lange termijn planning van inkoop met een categorie management aanpak voor geprioriteerde categorieën
O2 Organisatorische (infra)structuur	<ul style="list-style-type: none"> Organisatiestructuur werkt als een barrière voor het identificeren van CE uitkomsten 	<ul style="list-style-type: none"> Organisatie erkent circulaire voordelen maar structuur maakt alleen beperkte actie mogelijk, bv pilots 	<ul style="list-style-type: none"> Organisatiestructuur en -processen zijn beperkt aanpasbaar voor circulaire inkooppilots 	<ul style="list-style-type: none"> Processen worden waar nodig aangepast en de organisatie voert een herziening uit van structurele veranderingen die nodig zijn om opschaling mogelijk te maken 	<ul style="list-style-type: none"> De organisatie is bezig met of heeft relevante structurele wijzigingen voltooid voor opschaling

